

LA EMPRESA Y LA UNIVERSIDAD CAMBIOS PARA EL SIGLO XXI

Qué le pide la empresa a la Universidad

**REUNION DE CUIDES
Santo Domingo, septiembre 10 al 13 de 1992**

ALFONSO OCAMPO LONDOÑO
Rector ICESI
Cali, Colombia

Para poder comprender esta dimensión es necesario conocer más en detalle lo que debe ser la empresa de hoy y del futuro, así como las diferencias en la forma de ser de las dos entidades. De ellas saldrán las necesidades de las empresas respecto a las características que deben tener sus dirigentes y empleados y lo que necesita la Universidad para formarlos mejor.

De estas diferencias y de sus similitudes se pueden deducir también las formas de cooperación que deben estimularse para prepararse para el siglo XXI, que en mi comprensión, abarca también el presente y lograr el desarrollo del país. Es indudable que este desarrollo es la resultante de la acción de tres entidades básicas: el Gobierno, la Empresa y la Universidad; de su interacción resulta el progreso económico de una

nación y del mundo en general. Este punto se ha demostrado con creces en muchos países, pero ha sido muy evidente en los orientales como Japón, Corea, Taiwán, Singapur, en los que estos estamentos trabajan en gran armonía y ayudándose mutuamente. No como en muchas de nuestras naciones, donde a veces parece que los gobiernos quieren encasillar la empresa con numerosas regulaciones e imposiciones fiscales y se descuida, como si fuera de poco valor, la educación general y particularmente la universitaria, como si este nivel fuera de menor valor social que los primarios y los secundarios o medios.

La educación es la inversión más importante y valiosa de un país. Se ha demostrado claramente que el recurso humano es la clave del desarrollo y los

recursos naturales no tienen el mismo valor si no hay personas que los puedan utilizar debidamente. Esta es una tesis que han probado muchas naciones, entre ellas las del Oriente que ya he mencionado, así como lo demostraron países como Alemania y Japón después de la Segunda Guerra Mundial y el desarrollo de los Estados Unidos y de la Unión Soviética cuando actuaban con unidad de propósito.

Sin embargo, hay otros escenarios de educación y formación fuera del nivel formal de una institución educativa, como es el informal del mundo en que se vive y de la interrelación con los otros seres humanos y los medios de comunicación y el sitio de trabajo en el cual actúa. La educación formal es sólo una porción del continuo aprendizaje de la vida y su más importante contribución es la de adquirir una formación y bases firmes para continuar aprendiendo y la educación permanente, informal y formal o de extensión, complementa y actualiza a la persona. De allí que una de las más importantes tareas que la educación y en especial la universitaria debe inculcar es la de aprender a aprender y que este aprendizaje se debe continuar siempre y ser un estudiante toda la vida. Más en un mundo como el de hoy en que su característica principal es la del cambio continuo.

LA EMPRESA DE HOY Y EL FUTURO

Cuando hablamos de empresa, no solamente me refiero a una de tipo industrial o comercial, sino a toda organización que requiere una dirección para subsistir y progresar. Todas necesitan una administración eficaz, por ello, hasta cierto punto, la disciplina o área de la administración es una de las más universales y necesarias en toda organización y aun para alguien que solitariamente trabaja en el mundo, si se pudiera concebir tal clase de ser aislado de una sociedad, cuando el hombre es eminentemente un ser social. Inclusive, esta característica aun de la empresa educativa o, mejor, organización, para no herir

susceptibilidades, comparte muchos de los conceptos de las empresas modernas y la necesidad de su modernización. Alex Trotman, de la Ford Motor Co. de los Estados Unidos, decía en un Foro de Calidad Total, a los decanos y personal académico de las Escuelas de Administración de los Estados Unidos: "Ustedes tienen empresas de negocios como nosotros. Su producto son ingenieros, administradores y otros. Finalmente, ustedes tienen obligaciones con toda la sociedad, cuyo progreso depende en gran parte de la gente que ustedes nos dan. Como primeros clientes de las escuelas, la Ford y la Industria de Norte América en general, dependen de ustedes como educadores por la calidad total de los graduados que necesitamos para mantener nuestra compañía y países fuertes y competitivos".

Pero ¿cuáles son las características de estas empresas u organizaciones?

Lo primero que hay que considerar es que se está produciendo un cambio profundo en todos los sectores, económicos, políticos, sociales, científicos y tecnológicos, en los cuales se opera y que esto "exige revisar la estrategia, la estructura, los procesos administrativos y el estilo de manejo de la empresa".

(A. Hax).

Hay varios aspectos de importancia en este cambio, que he agrupado en una especie de decálogo:

1. LA GLOBALIZACION O INTERNACIONALIZACION

Esta se refiere a los recursos tanto materiales como humanos y a las comunicaciones. Realmente el mundo se está volviendo uno y cada vez se ve más claro que somos interdependientes en todos los aspectos: sociales, económicos y ambientales. Todas las empresas tienen que competir en el mercado mundial y dependen de proveedores de diferentes países. Hay también una apertura de las fronteras y de reducción de tarifas aduaneras, aunque todavía hay

grandes interrogantes de la aprobación de las mismas en el GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), respecto a las concesiones de los países desarrollados especialmente Europa y Estados Unidos, respecto a los productos de los menos avanzados y muy particularmente de su producción agrícola.

Así mismo, el impacto del transporte y de las comunicaciones es inmenso, las distancias ya no son barreras y el mundo se ha vuelto más pequeño y al alcance en cualquier sitio donde se esté, si se tiene un teléfono a la mano, cuando ya hay en el mundo cerca de mil millones de aparatos.

Esto implica un gran cambio cultural y la necesidad de comprender otras culturas, así como la de entender a las personas que las tienen y con ello la necesidad de usar bien el idioma materno y conocer otro idioma, para entenderlos, hacerse entender o al menos, poder leer y comprender lo que son. Saber un idioma no es sólo poder hablarlo o leerlo, sino que con él se adentra la persona en otra cultura, en otra forma de ser y de pensar. El no saber otro idioma lo describe Ortega y Gasset como si fuera "un ave prisionera de su estación".

Existen ya también productos estandarizados globalmente y que en general tienen un diseño común. Esto es muy notorio en productos electrónicos como audiocasetes, grabadoras, discos compactos, videocasetes, etc. Por este motivo ya muchas industrias nacen estandarizadas globalmente y ofrecen productos similares. Entonces, lo que cuenta es la calidad y el precio para poderlos introducir a los mercados mundiales.

Por el aspecto de internacionalización se ha producido un cambio en las compañías multinacionales que servían las necesidades de los mercados nacionales, hacia una estrategia global para fabricar y vender productos estandarizados a un nivel global, hacia una estrategia transnacional que maximiza las economías globales pero responde a las

restricciones de los diferentes países donde funciona. Estas compañías requieren un proceso integrativo fuerte, pero flexible.

Esta apertura internacional no sólo ha vuelto al mundo una aldea, sino que además ha unificado los gustos y ha hecho que todos conozcan y deseen un mismo nivel de vida.

Todo este movimiento internacional requiere una persona que sea capaz de moverse en diferentes culturas y entender diferentes personas de diversos países con concepciones distintas a las suyas. Nadie puede hacerlo bien si no posee un buen conocimiento de la Historia Mundial y la del país y la gente con la que quiere departir o negociar. Este estudio es muy deficiente en muchos países, aun en los desarrollados, lo cual unido a la falta de conocimiento de otro idioma, lo vuelve eminentemente parroquialista.

El mundo se ha dividido en varios grupos y bloques de países, de los cuales los más poderosos son los del Mercado Común Europeo, los Estados Unidos y Canadá (con la posible inclusión futura al menos de México y algunos países de América Latina) y Japón.

Así mismo se ha conformado un grupo de los países asiáticos, la ASEAN, y se está gestando el de América Latina, iniciándose con el grupo de los tres (México, Colombia y Venezuela) y de los países andinos. Además el Mercosur, del Cono Sur de América del Sur. Todo esto indica que es necesario estar preparado para una serie de contactos multinacionales y multiculturales muy diferentes entre sí, cuya primordial intención es unirse para poder negociar con mayor fortaleza, así como desarrollarse más rápidamente al crear mercados comunes mayores que los nacionales, casi todos de pequeño tamaño. *El Mercado es el mundo* debe ser el lema y en él tenemos que trabajar y las universidades preparar para este nuevo y creciente escenario.

Es pues necesario que en la enseñanza general pero también en la universitaria se dé especial cuidado al estudio de las diversas culturas, su historia y la enseñanza de un idioma extranjero, fuera de conocer bien el propio, para expresarse bien oralmente y por escrito.

Tenemos que prepararnos para enfrentar el desafío de la internacionalización, que no significa solamente una competencia de productos, sino también de personas que vendrían a nuestros países. Si consideramos las perspectivas de que tenemos abierto el mundo, también nuestros países estarán abiertos a los otros y en particular a los más desarrollados. Con este concepto la comparación no se hará solamente en los productos, sino entre las personas o consultores extranjeros y los de nuestras organizaciones educativas con las mejores de otras naciones. Este mundo es ancho y será ajeno, si no nos preocupamos por prepararnos mejor.

2. TECNOLOGIA - CAMBIOS TECNOLÓGICOS

El segundo aspecto importante y necesario en la empresa de hoy y de mañana, es tener en cuenta la gran importancia que tiene en el mundo de hoy y en el de cualquier empresa, el impacto de la tecnología en todas sus operaciones y el rápido cambio que ésta sufre, con lo cual tanto el equipo como sus programas se vuelven rápidamente obsoletos.

Uno de los principales avances y al cual ya me he referido, es el de las comunicaciones y el transporte. Las primeras han tenido un impulso notable con la tecnología del computador. Como lo dijo en alguno de sus artículos Kogi Kobayashi, Presidente de la NEC de Japón, denominándola la tecnología C & C, Computador y Comunicaciones, que han revolucionado al mundo.

Los computadores se han vuelto indispensables en el manejo de las compañías y en la transmisión de datos y ya

se han formado una buena cantidad de centros o bases de datos y de redes, con los cuales se puede conseguir cualquier información bibliográfica o comunicación, a través de su correo electrónico con muchísimas partes del mundo. Lo mismo está pasando con la tecnología láser de los discos compactos que diseminan la información y tienen programas de difusión y enseñanza de gran calidad, como también se puede alcanzar con los videocasetes que se han vuelto importantes en la extensión del conocimiento y en la enseñanza. Prácticamente se puede decir que tenemos una biblioteca mundial y un centro de consulta al alcance de la mano, si tenemos un computador, una impresora y un teléfono.

También ésta se está difundiendo por vía satélite, estaciones especializadas en docencia como la National Technological University de Fort Collins, Colorado, la colocación de satélites como el Hispasat, así como la transmisión local y nacional de programas de extensión de estaciones de televisión oficial y de la propia Universidad, así como más simplemente, la de programas o cursos dados por video.

Otro aspecto del cambio o avance tecnológico y con una conexión íntima con la computación, es la capacidad de automatización o robotización de muchos procesos productivos, que no sólo aceleran su manufactura, sino que forman un producto estandarizado y de mayor y uniforme calidad.

El avance de la tecnología actual se traduce también en una aceleración de la innovación y de la manufactura de nuevos productos y de procesos tecnológicos que luego se convierten en negocios productivos. Estas nuevas tecnologías han revolucionado las capacidades de la propia oficina y de la empresa, con la disponibilidad de programas de computación de nuevas tecnologías operativas como CAD (Diseño ayudado por computador), CAM (Manufactura ayudada o integrada por computador),

CAE (Ingeniería ayudada por computador), etc. También es posible tener un correo electrónico entre las diversas oficinas, tanto locales como del país y del exterior, así como usarlo para consulta a especialistas, como sucede con las consultas médicas.

Todas estas tecnologías requieren algo más que el simple costo de la compra de equipos, particularmente de un cambio gerencial u organizacional interno y complejo, pues el personal humano es la clave para poderlo operar; si éste no se tiene y no se aprovecha oportuna y debidamente, la organización empresarial de los negocios y empresas se vuelve rápidamente obsoleta.

La Universidad y el sistema educativo son los principales encargados de formar este personal e inculcarles la capacidad no sólo de acomodarse al cambio, sino de promoverlo. Para ello se necesita una formación general sólida y una capacidad de innovación y creatividad grande, que tienen que estimularse en las universidades.

3. EL APRENDIZAJE EN LA EMPRESA Y LA UNIVERSIDAD. TRABAJO EN EQUIPO. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Esta es también una de las tendencias más notables en el mundo de hoy, pues la principal forma de trabajo en las empresas es la participativa. La organización se ha vuelto más horizontal y se han suprimido jerarquías intermedias y modificado sustancialmente, dando mayor responsabilidad y confianza en los niveles medios e inferiores y obligando a participar a todos en el mejoramiento de la empresa, con círculos de participación o de calidad u otros grupos. Ya no se tiene un jefe omnipotente, omnisciente y omnipresente, sino que su tarea se ha vuelto más colectiva o participativa, sin que ello quiera decir que aquél no deba tener una visión estratégica de la empresa y de su dirección presente y futura, para cumplir con sus accionistas,

con la sociedad y con los mismos empleados, sus familias y la comunidad local.

Esto implica un cambio cultural grande dentro de la empresa pero sobre todo lo debe tener dentro de la propia Universidad, donde este tipo de enseñanza no se acostumbra y el individualismo es la regla. Casi todo el trabajo académico se hace en forma aislada o individual y por ello la Universidad debe buscar técnicos o programas para hacer trabajar en equipo. Una de ellas y la más difundida es el "Estudio de Casos" que preconiza la Universidad de Harvard, pero hay muchos otros más. Es necesario también formar al graduado universitario para volverse más autodirigido y autorreflexivo en la manera de aprender, lo cual requiere una enseñanza y un aprendizaje activos y no el pasivo de sólo recibir clases, hacer trabajos, pruebas y exámenes individuales. Cuando se plantean trabajos en grupo, por escrito, a veces lo que sucede es que sólo lo hacen unos pocos y la mayoría no participa activamente en ellos. En el deporte cíclico esta modalidad se llama "chupar rueda". Tampoco se le enseña a estudiar a fondo los problemas y plantear soluciones oportunas, lo cual es de importancia capital. Además, muchas veces se le da al alumno un tiempo largo para hacerlo cuando en el trabajo esto se debe hacer por lo general de inmediato. Otra modalidad usada en la Universidad es la de que la mayoría de los trabajos son escritos y en el trabajo por lo general la comunicación es oral y los graduados no están preparados para hacer exposiciones verbales, es decir, tienen deficiencias serias de comunicación oral y a menudo también escrita y no manejan bien ni su propio idioma. Lo que se exige en el trabajo son planteamientos concretos y objetivos y no exposiciones elegantes, cuando lo que se necesita son soluciones prácticas.

El trabajo es, sin duda, un sitio educativo de gran valor y se debería utilizar más, así como también tener profesores que trabajen para que impartan no sólo

conocimientos, sino también los aspectos prácticos del trabajo. Lo único importante es que deben tener también capacidad pedagógica, la cual se puede adquirir.

La diferencia que se observa entre la formación o educación en la empresa y

LA EDUCACION SUPERIOR PRODUCE UN ESTUDIANTE GRADUADO

1. Basado en un currículum fijo.
2. Conocimiento en una disciplina de estudio particular pero con una comprensión amplia en una área amplia de investigación.
3. Acostumbrados a solucionar problemas en un marco teórico coherente.
4. Trabaja hacia objetivos educativos prefijados.
5. Evaluado, recompensado o penalizado solamente por una evaluación externa.
6. Acostumbrado a aplicar procesos intelectuales a la solución de problemas.
7. Acostumbrado a manipular símbolos (fórmulas).
8. Acostumbrado a expresar pensamientos, ideas, opiniones y soluciones en forma escrita.
9. La evaluación se hace en tareas escritas, donde el proceso es a menudo tan importante como el contenido.
10. Acostumbrado a escribir ensayos, informes y tareas a menudo con un relativo largo lapso.

la Universidad la han mostrado muy bien y en forma comparativa los profesores P.C. Candy y R.G. Crebert en su artículo "Ivory tower to Concrete Jungle", "From the Academy to the Workplace", en un cuadro comparativo, que me permito reproducir aquí en doble columna y ligeramente modificado.

EL TRABAJO NECESITA UN GRADUADO QUE SEA:

- Aprender con base en un problema.
- Conocimiento en un amplio ámbito de disciplinas (interdisciplinario) pero con conocimientos y habilidades apropiados y especializados.
- Capaz de solucionar problemas de una manera práctica y de eficiencia con datos de costo y tiempo.
- Trabaja en un ambiente de oficina o de campo en el cual no hay demarcación entre el instructor y el aprendiz. Funciona sin objetivos educativos prefijados.
- Autocrítica y autoevaluación y además recibe aprobación o desaprobación externa.
- Debe aplicar procesos de pensamiento lateral o crítico a la solución de los problemas.
- Capaz de usar las herramientas disponibles en la industria.
- Acostumbrarse a expresar pensamientos, ideas, opiniones y soluciones oralmente.
- Evaluado por su efectividad oral y su persuasión. Lo más importante es el proceso.
- Debe entregar informes orales y escritos en un corto plazo o de inmediato.

LA EDUCACION SUPERIOR PRODUCE UN ESTUDIANTE GRADUADO

11. Trabaja en proyectos de investigación o estudio a largo plazo.
12. Consciente de sí mismo como un estudiante en un medio de aprendizaje.
13. Competitivo en su propio beneficio, persiguiendo metas personales tales como reconocimientos, acreditación, calificaciones y premios.
14. Introverso y aislado en sus hábitos de estudio.
15. Celoso de su investigación personal.
16. Técnicas interpersonales poco desarrolladas.

Por supuesto, estas características representan extremos pues pocos se encuentran raramente en forma pura. En la práctica muchas de estas dimensiones ocurren entre los dos extremos o en combinación; sin embargo, la Universidad debe conocer debidamente estas diferencias, con lo cual se debe ser consciente de la necesidad de adaptar sus programas a las necesidades de la empresa, sin que ello signifique que debe seguir estrictamente la manera como operan las corporaciones. Entre estas características hay algunas como las de trabajo en equipo, el autoaprendizaje, la autoevaluación y autocrítica, la interdisciplinariedad, la capacidad en la comunicación oral y de informes, el manejo del idioma, la solución de los problemas a corto plazo; tener conciencia de que se trabaja para un conglomerado o grupo o aun para el jefe y no para el propio individuo, y además debe tener buenas relaciones interpersonales y conocer las habilidades y técnicas generales de los negocios. Todo esto puede ser estimu-

EL TRABAJO NECESITA UN GRADUADO QUE SEA:

- Debe perseguir metas orientadas a ganancias a corto y largo plazo.
- No es consciente de sí mismo como un estudiante dentro de la organización.
- Competitivo en beneficio de un equipo u organización, persiguiendo metas de la compañía o grupo o sus jefes.
- Extroverso y gregario.
- Debe compartir los resultados de su investigación con los miembros del equipo.
- Posee técnicas interpersonales bien detalladas.

lado y practicado durante la formación universitaria. Muchas empresas ya han creado sus propios centros de formación o entrenamiento de educación corporativa, debido no sólo a que necesitan ciertas habilidades y técnicas propias, sino porque en muchos casos están descontentas de la calidad del producto o graduado universitario que les damos. Ya es frecuente oír el caso de la Mac Donald University, las de firmas consultoras como Arthur D. Little, las de la IBM, etc. Posiblemente las distintas compañías necesitan gente entrenada en aspectos muy especializados, pero en general dependen en grado sumo de las personas que formamos en las universidades pensando en el futuro. Esta es nuestra misión y nuestra tarea.

También hoy se piensa que no sólo hay que formar a los ejecutivos sino a la compañía total, pues el jefe sin colaboradores no podrá hacer lo que quiere hacer, pues en muchas ocasiones no lo entienden ni siguen.

4. PRACTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Este es un aspecto de gran importancia para poder comprender a las empresas y para que los graduados no sólo adquieran una filosofía y práctica de la empresa, como un todo y no fragmentada como se les enseña a menudo, sino para que también comparen lo que han aprendido, con lo que tienen que saber para desempeñarse bien.

Sin embargo, esta modalidad, que ya tenemos muchas universidades y escuelas de administración y que en parte ha sido tradicional en la formación de médicos y del personal paramédico, debe ser cuidadosamente preparada para que sea una verdadera experiencia educativa y no simplemente realice un trabajo limitado y rudimentario, para usar mano de obra barata, sino que comprenda la empresa como un todo. Uno de los postulados de la buena formación médica ha sido el de "aprender haciendo", lo cual se extiende no sólo al período de formación de pregrado, sino también y más intensamente en el postgrado. Valdría la pena preguntarse si esta experiencia no debería también adoptarse en otras áreas del conocimiento.

En nuestra Universidad, el ICESI, en el programa de Pregrado en Administración e Ingeniería de Sistemas e Informática, de 10 semestres, el 9º es de práctica que denominamos Programa de Desarrollo Profesional (P.D.P.), pero que es precedido no sólo de los estudios propiamente dichos de sus primeros 8 semestres, sino que en el 8º semestre se les hace una inducción sobre la conducta empresarial que deben seguir y se les prepara para las entrevistas, pues las empresas son las que los seleccionan como empleados y les pagan una remuneración. Después al regresar al 10º semestre se les refuerzan las áreas en que consideran que no son suficientemente fuertes y en las que han encontrado debilidades especiales.

Con el objeto de preparar esta ponencia, se realizó por mi Universidad una encuesta rápida en unas pocas empresas de diverso tamaño, preguntando específicamente lo que esperaban de los graduados de la Universidad en la parte general y campos especiales como Mercadeo e Ingeniería de Sistemas. La expectativa general es que tiene mucha importancia el que hayan tenido prácticas empresariales. En nuestro caso la experiencia es que el 80% de los estudiantes que la hacen, se les solicita que permanezcan en la empresa. Destacan también que debe ser una persona innovadora, que pueda recomendar nuevos métodos, que les permita adelantarse a los cambios y exigencias del mundo actual. Que se les capacite para tomar riesgos calculados y venzan el temor de tomar decisiones. Además que se ubiquen en la realidad del país y colaboren en la solución de los problemas de la empresa y la comunidad. También se refirieron a que deben tener iniciativa, ser líderes, se adapten a las circunstancias, sean responsables y tengan hábitos de trabajo.

Se anexa la encuesta realizada, pero por su limitación no es concluyente, aunque sí ilustrativa. Agradezco al profesor Carlos Areiza, del ICESI, esta interesante contribución.

5. ESPIRITU EMPRESARIAL, CREATIVIDAD E INNOVACION

En el desafío del mundo actual y en el siglo XXI en que nos toca vivir y lo harán nuestros descendientes, es necesario que comprendamos que el éxito dependerá en gran parte de la capacidad creativa e innovadora que tengamos y la que le inculquemos a nuestros alumnos. La Universidad no puede educar sólo para el presente, sino que debe mirar hacia el futuro.

La competitividad y éxito de los productos que saquemos al mercado dependerá en gran parte de su diseño y presentación innovadora y por supuesto de su calidad, lo cual será reflejo natural

de quien las realiza, es decir de los empresarios. Así también, los cambios en las organizaciones sólo podrán efectuarse si se tiene capacidad de creatividad e innovación.

Cómo transmitir a nuestros estudiantes y graduados estas cualidades, es una de las inquietudes que la Universidad tiene que afrontar, si quiere cumplir bien su tarea. Muchas veces el currículo es demasiado cerrado y no deja tiempo para el estudio independiente y la enseñanza es fundamentalmente pasiva, sin dejar espacio para un aprendizaje activo. Todo se lo queremos dar a los estudiantes y así mismo éstos en general, exigen también que todo se les dé digerido y que sólo se les pida en las evaluaciones lo que el profesor ha tratado. No hay una demanda especial para hacer lecturas y trabajos que requieran esfuerzo adicional e individual. Tampoco se hacen muchas sesiones de discusión, análisis y confrontaciones que hagan pensar y buscar nuevas soluciones. Hay que abogar por una enseñanza más activa y participativa, para despertar inquietudes y hacer volar la imaginación hacia nuevos rumbos y productos.

Estas cualidades son importantes para crear un verdadero Espíritu Empresarial, que es fundamentalmente de creación de nuevas oportunidades y campos de acción. La Universidad no se puede limitar sólo a entrenar empleados, sino que debe producir empleados o creadores de empleo. Es importante enseñar a crear empresas y no sólo pequeñas o microempresas, como así se denominan ahora en forma que creo equivocada, pues en ellas se necesita un buen empresario, no un diminutivo, como es la expresión de microempresario. Hay que dar énfasis a la creación de empleos, lo cual es producir riqueza nacional a todos los niveles, pequeño, medio o grande y que todos estos crezcan. El espíritu empresarial es importante y a veces puede resultar más efectivo si se hace en una empresa grande o mediana que tiene recursos económicos y humanos para hacerlo más rápidamente y

con mejor organización. El ejecutivo emprendedor (*intrapreneur*) es básico para el crecimiento del país a través de las empresas que dirige, colabora o promueve. Un empleado de una empresa cualquiera puede ser también un empresario creativo, innovativo y eficaz. Esta es la misión, no la de formar un rebaño de empleados, cuya única misión sea la de recibir órdenes. Hoy y menos en el mañana, no se concibe una empresa sin un personal que participe en las decisiones y en el mejoramiento continuo de la misma y tenga inquietudes y espíritu innovador y creativo.

6. LIDERAZGO

La Universidad es el sitio donde se preparan los dirigentes de mañana y debe ponerle especial cuidado a su formación como tales, es decir para que sean líderes. Sin embargo, parece que esta tarea se toma como una consecuencia lógica de sus estudios y de su grado, lo cual no es correcto. Además, las empresas necesitan verdaderos líderes que conduzcan al sector productivo, privado y público.

Hay en general y en casi todos los países una crisis de liderazgo y requieren con urgencia líderes que los guíen. Infortunadamente no hay un programa verdadero, ni incentivos para que esto sea una realidad.

Formar líderes no es fácil, pero se puede hacer. No hablamos sólo de uno de carácter carismático que conduzca el pueblo, éste es importante, pero también lo son los que dirigen cada entidad, institución o empresa o la misma familia o núcleo de la sociedad. No es cierta la creencia según la cual el líder nace y no se hace. De serlo, los educadores no tendríamos oficio. Hay muchas habilidades de liderazgo que se pueden inculcar y eso es lo que debe hacer una institución universitaria.

Hay muchas definiciones de liderazgo, mas casi ninguna satisface, pero señalemos algunas características. "En

el corazón del liderazgo está el cambio y el poder, cómo crearlo, cómo usarlo y cómo dirigirlo. El líder debe tener capacidad de visión, de corto y largo plazo, comunicarla, buscar un consenso y el compromiso de llevarla a cabo. Esta debe estar sustentada con números y datos, pero también debe estar basada en la intuición, la experiencia y el juicio del negocio o empresa. Tiene también que comunicarse fácilmente, estar listo para contestar la crítica y resistir la controversia y responder ante quienes lo siguen y son sus compañeros o empleados. En particular debe ser un líder transformacional y no transaccional". (Tomado de A. Hax).

"Debe mantener lo mejor del pasado y construir sobre lo mejor del futuro. Esto toma tiempo, entrenamiento y muy especialmente persistencia". (James Robinson, de American Express).

No hay que confundir el hecho de que al tener un cargo de autoridad o con poder, como es el caso de cualquier administrador o jefe, por eso mismo es un líder. Es importante distinguir entre un directivo y un dirigente o líder, que guía a las personas y consigue las metas que se ha fijado después de estudiarlas y juzgarlas. Recalco que es básico que tenga la habilidad de comunicarla a los demás y convencerlos de su meta o idea.

7. CALIDAD

La competitividad internacional y la local se basan fundamentalmente en la calidad y ya "ésta no es un asunto opcional, sino de supervivencia" (John Pepper, de Procter & Gamble). Alex Trotman de la Ford Motor Co., dice: "Estamos ya en una era de negocios y comercio. En una era de expectativas crecientes, de tecnología y de competencia global que hacen que la calidad total sea la norma más bien que la excepción". La calidad no se puede considerar como una moda que pasará pronto, sino como una necesidad de cada empresa y cada organización.

John Pepper, de Procter & Gamble, agrega: "La calidad total es uno de los puntos que más ha contado para el mejoramiento de los resultados financieros en nuestra compañía en los últimos cinco años. Sus principios son totalmente compatibles con los valores que profesa nuestra compañía. Hay necesidad de honrar y trabajar de acuerdo con estos valores de manera más disciplinada y efectiva."

Este concepto sobre la importancia de la calidad en los productos y manejo de las empresas es unánime, ya se denomine de cualquier manera: Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Liderazgo en la Calidad (American Express A.E.Q.L.) o Compromiso Total de Calidad (ICESI), Control de Calidad Total (Japón), Excelencia. Lo importante es que el cliente está satisfecho con el producto y los servicios que se le prestan.

Hay que resaltar que la competencia no va a ser solamente en los productos sino especialmente entre las personas que manejan las compañías nacionales y prestan los servicios frente a las extranjeras. La preparación de este personal es la tarea que compete a la Universidad y a las instituciones educativas. Muy bien decía Alex Trotman, de la Ford Motor Co., en el Foro de Calidad Total convocado por Procter & Gamble en agosto de 1991: "Para obtener calidad total se va a requerir juicio, entrenamiento, talento y determinación. Se necesita gente de alta clase. Estamos mirando a las instituciones educativas para esta clase de gente. Somos sus clientes y espero que ustedes puedan hacer un mejor trabajo que en el pasado." Pero si debemos impartir los conceptos de calidad (total), es básico que debemos tenerla en las instituciones en que formamos la clase dirigente del futuro, pues nadie puede enseñar lo que no sabe o tiene. Se convierte entonces esta formación no sólo en la tarea interna de cada Universidad, para no ser ilógicos con lo que enseñamos y se tiene que pensar en ella como una obligación ética de la institución, así como también el mejora-

miento de cada uno de los profesores debe ser considerado por cada uno de ellos como su compromiso ético.

El Informe del ICED sobre el "Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior en México", de P.H. Coombs, editor, A. Ocampo y otros (1990), dice:

"La calidad de la educación no es una cualidad que pueda separarse de otros aspectos de las instituciones educativas. Más bien constituye el reflejo y producto de la variedad de componentes y características que definen a cada institución específica. Los determinantes de la calidad incluyen, por ejemplo, el sistema de administración y de dirección; las características de maestros y estudiantes; los programas de estudio y las técnicas y métodos de enseñanza; la investigación y su relación con la enseñanza; las bibliotecas, los laboratorios y otros servicios; las fuentes de financiamiento y recursos y la eficacia con que se les utiliza; las relaciones entre una Universidad determinada y su comunidad, con otras instituciones hermanas, así como con el sector productivo y las organizaciones e instituciones educativas del extranjero. Igual importancia tienen las relaciones humanas, los valores, las actividades y las relaciones entre la enseñanza y la investigación".

Está fuera del contexto de este trabajo hablar en extenso de calidad o de un programa específico de calidad total; sin embargo anoto unos pocos conceptos esenciales. De acuerdo con la definición que se da al proceso de Calidad Total, ésta consiste en que da satisfacción al cliente y los nuestros en la Universidad son los alumnos, los padres de familia, las empresas y la comunidad local y nacional. Estos son los clientes externos, pero también tenemos innumerables clientes internos, que son con quienes tenemos relaciones en la entidad de la cual somos miembros. Tener un programa de este tipo significa un cambio total de mentalidad y de cultura, pues lo importante es que cada miembro de la

Universidad: alta dirección, directivos, profesores, empleados y estudiantes, tiene que adaptarse a una nueva norma de vida y que la calidad se vuelva una nueva cultura, un hábito, una costumbre y una actitud permanente de insatisfacción creativa, en que todo se puede mejorar y se debe mejorar continuamente. Es plantearse internamente que "nada es bueno si se puede hacer mejor" y "lograr un perfeccionamiento estable y permanente". (A. Ocampo).

8. PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD

Aunque este es un punto obvio en los aspectos de competitividad, lo planteo aquí, pues considero que este aspecto se ha descuidado bastante y en el cual juega un papel importante el aspecto de calidad. En buena parte el descuido de la productividad es la razón de las dificultades actuales por las que atraviesan las empresas de los Estados Unidos de América y su estímulo ha sido el gran éxito del Japón y de las naciones del Oriente. Debemos darle un especial énfasis en nuestras universidades a todo lo que se relaciona en esta área.

"En el área de producción lo que la empresa actual y del futuro demanda de la Universidad es un egresado que sea capaz de asumir la Gerencia de Producción de las organizaciones".

"En la actualidad, quienes asumen la Gerencia de la Producción son, en su formación, profesionales provenientes del área de Ingeniería, usualmente química, eléctrica, mecánica, electrónica o industrial con sólidos conocimientos técnicos, pero no necesariamente igual nivel de profundidad en la aplicación de las teorías y conocimientos básicos que ofrecen las ciencias administrativas".

"Como una consecuencia de lo anterior, el ingeniero que asume la Gerencia del Proceso Productivo muestra grandes debilidades en temas tales como: Contabilidad General y Contabilidad de Costos, Administración y Manejo de

Personal, Planificación del Proceso Productivo, Finanzas y, en general, manejo y administración de los recursos económicos de la organización. Aun cuando esto no es, usualmente, una responsabilidad directa de producción, es importante el conocimiento del tema para entender e interactuar con los otros profesionales y departamentos dentro de la organización".

"Una respuesta a la necesidad anteriormente descrita, es la incorporación en el currículo de pregrado, de materias básicas en Administración y en especial la realización de Programas de Especialización o Maestría en Producción".

"El egresado de la especialización deberá estar en capacidad de:

1. Interactuar con propiedad y eficientemente con los responsables de otras áreas de la organización, diferentes de la de Producción.
2. Motivar y dirigir al personal del área de producción utilizando técnicas motivacionales, de administración del recurso humano y de percepción, análisis y solución de conflictos.
3. Diseñar, ejecutar y evaluar programas de mejoramiento continuo de la calidad de productos y procesos, utilizando técnicas estadísticas de diseño experimental.
4. Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de adaptación y mejora tecnológica.
5. Tomar decisiones económico-financieras sobre problemas de capacidad de planta, reemplazo de condiciones de funcionamiento del subsistema productivo de la organización.
6. Generar y utilizar información gerencial para toma de decisiones".
(Dr. J. Hipólito González, Vicerrector del ICESI. Comunicación personal)

9. MISION SOCIAL - MEDIO AMBIENTE

Toda organización o empresa tiene obligaciones no sólo con sus accionistas, público en general y sus empleados, sino con la comunidad local en la cual opera, que se extiende a todo su país, continente o mundo. Uno de los principales es la creación de riqueza, su distribución equitativa y con ello elevar la calidad de vida de todos. No es un ente aislado, ni es un fin en sí misma. Además, usufructúa toda la infraestructura que un país y una localidad le facilita, a la cual debe corresponder en servicios y productos de calidad. Su ámbito no se circunscribe a prestar un servicio o fabricar un producto, sino que debe mantener un contacto íntimo con toda la comunidad o sociedad a la cual pertenece.

Por ello toma importancia capital pensar y medir no sólo su Balance Financiero, sino también su Balance Social.

En estas relaciones se cuentan entre los primeros lugares las de las universidades e instituciones educativas, que forman a sus empleados y directivos y aunque hay casos en que éstas se realizan, este aspecto no es general aún, ni tampoco hay conciencia de que se debe hacer. No hay duda, como lo decía antes, que la grandeza de un país es determinada por tres organizaciones básicas: el Gobierno, las Empresas y las Universidades (incluiría en este punto a todo sistema educativo). De su interacción y complementación resulta el progreso y desarrollo de una nación. Debemos hacer un gran esfuerzo para unir y coordinar estos tres conglomerados para poder cumplir bien el compromiso con el país. Sólo así nos prepararemos para el próximo siglo.

Un aspecto que se ha descuidado es la protección del medio ambiente, el cual se ha deteriorado notablemente debido a la industrialización y a la contaminación que ha resultado en la disminución

de la capa de ozono, el efecto de invernadero, que ha cambiado el clima del mundo y otras repercusiones sobre la salud de la población por los productos tóxicos y contaminantes, como resultado de la producción industrial y de los combustibles y gases que usamos. Ya el mundo está tomando conciencia de este punto y fue tratado a alto nivel en la reciente reunión de Río de Janeiro, pero todavía es necesario tomar medidas concretas para preservarlo. Pero esta función no depende de los países menos desarrollados, para preservar el cinturón verde del mundo, ni en no poder industrializarse para mejorar la calidad de vida de sus habitantes; es una obligación de todo el mundo y en especial de los países desarrollados que son los que mayor impacto han tenido en el deterioro del medio ambiente.

10. ETICA

Ya casi para terminar este decálogo de puntos de contacto entre la Empresa y la Universidad, para el siglo XXI, debo mencionar este punto, que cada día tiene más importancia en la misión del género humano y que es no sólo la corrupción ordinaria, sino el deterioro de los principios éticos, con la implantación de una nueva moral, que se basa fundamentalmente en el egoísmo, el dinero fácil, la conveniencia y el hedonismo o el gozo del placer malsano, entre los cuales están la opulencia y el deterioro sexual. Con este nuevo criterio ético, la obligación social pasa a estar en un primer plano.

Todo directivo y todo graduado y estudiante universitario debe tener la convicción que él no se ha hecho solo, sino que es un privilegiado y que en su mayor parte, debe su posición a un conjunto de ayudas de su familia, sus empleados, las personas que sirven en su compañía, en la ciudad donde vive, en su propia casa y a un sistema gubernamental de libertad y democracia, que le ha permitido desarrollarse como persona. Entre más privilegios se tiene, mayor compromiso social se adquiere.

Esta deuda social la debemos pagar todos con un comportamiento intachable en sus aspectos éticos, así como con nuestro propio desempeño. No hay que creer que el comportamiento ético es insustancial y que la corrupción da grandes dividendos monetarios y sociales; es todo lo contrario. La ética en los negocios y en el comportamiento da beneficios económicos y sociales.

EPILOGO - LA MISION DE LA UNIVERSIDAD

En las páginas anteriores se ha visto la relación de la Universidad con la Empresa y lo que ésta necesita para poder progresar y cumplir su misión futura y en el siglo XXI. Hay que anotar que ambas, Universidad y Empresa, son organizaciones de la comunidad y a ella deben no sólo ayudar, sino también responder de su acción. Por ello es importante que se unan en sus propósitos y actividades. No hay duda de que de esta interacción de la Empresa y la Universidad y la del Gobierno depende el desarrollo del país, pues son las tres principales fuentes de poder y las guías de la comunidad.

Es importante para terminar, plantear lo que es la misión y funciones de la Universidad. Una de las definiciones de Universidad que prefiero es: "Institución de la comunidad dedicada a la conquista del conocimiento, la solución de problemas, la apreciación crítica de las realizaciones y la formación de hombres a un alto nivel cultural, científico, técnico, espiritual y ético". Docencia, investigación y servicio (que comprende extensión), son sus funciones y objetivos principales y deben estar entrelazados o integrados entre sí, que para poder cumplir a cabalidad uno de ellos, es necesario cumplir los otros dos y llegar a un concepto integral de trinidad.

La investigación sirve para la búsqueda de la verdad y de nuevos conocimientos y para que la docencia se perfeccione. El servicio para que la docencia e investigación tengan relevancia o sea conexión con la realidad del sitio y mundo en que actúan. La docencia es

la esencia de la transmisión de conocimiento, que debe nutrir el aprendizaje de las nuevas generaciones y todos contribuyen a entender y formar el futuro. (A. Ocampo, "Misión y obra de la Universidad", Conferencia, diciembre de 1965).

Tenemos la obligación de unirnos con la Empresa y el Gobierno para formar con excelencia a los dirigentes del mañana, del país y del mundo. No lo haremos bien si cada uno se siente totalmente independiente y librado a sus propios medios. Todos nos debemos ayudar y enseñarnos mutuamente, ya que nuestro fin es el mismo, el desarrollo de nuestro país y con ello elevar la calidad de vida de sus habitantes en forma integral, material, cultural, científica y espiritualmente y la formación de hombres y mujeres con altos valores éticos.

Esta es la tarea que tienen la Universidad, la Empresa y el Gobierno en todo tiempo y por supuesto para el futuro.

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias por invitarme a esta reunión y confío haber contribuido un poco a resaltar lo que la Empresa le solicita a la Universidad, a través del examen de la empresa del futuro y la misión conjunta que tenemos. Debemos estrechar los lazos de unión entre las dos y de ello derivaremos el mayor beneficio para las dos organizaciones y con ello el de la comunidad.

REFERENCIAS

BUSINESS WEEK. Las Mejores Facultades de Administración de Estados Unidos. Cali, Colombia, Revista Summa, Carvajal S.A., 1990.

CANDY P.C. y CREBERT R.G. Ivory Tower to Concrete Jungle. From the Academy to the Workplace, Journal of Higher Education, Vol. 62 N° 5, septiembre-octubre, 1991.

DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Ensayos sobre la Educación en Administración en Colombia. Bogotá, Monografías Universidad de los Andes, mayo 1991.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Think like the Customer: The Global Business Logic, julio-agosto, 1992.

GONZALEZ Z., Hipólito. Calidad Total en el ICESI. Cali, Colombia, Publicaciones ICESI, abril-junio, 1992.

GUTIERREZ M., Luis Fernando. Globalización, Tecnología y Liderazgo, Revista AVIANCA, 1991.

HAX, Arnoldo. Building the Firm of the Future, Sloan Management Review 75, Spring 1989.

HAX, Arnoldo. Conferencia pronunciada en el Centenario de la Universidad Pontificia Católica de Chile, 1990.

KOBAYASHI, Kaoru. Corporate In House Education. Journal Trade and Industry, N° 5, 1991.

OCAMPO LONDOÑO, Alfonso. Conferencia. Misión y Obra de la Universidad, 1965.

OCAMPO LONDOÑO, Alfonso. Calidad Total, Palabras en la apertura de la reunión de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. Oct. 1991; Cali, Colombia. Publicaciones ICESI, N° 43, abril-junio, 1992.

OCHOA D., Héctor. La Internacionalización del Currículum en Administración. Cali, Colombia; Publicaciones ICESI, N° 43, abril-junio 1992.

PROCTER & GAMBLE. The Total Quality Forum: Forging Strategic Links with Higher Education, Hosted by Procter & Gamble, Report of Proceedings, Cincinnati, Ohio, U.S.A., August 6, 7, 8, 1991.

RENDON, Juan María. Foro sobre Calidad Total. Cinta auditiva. Reunión de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración. Cali, Colombia, ICESI, 1991.

THE ECONOMIST. Ser o No, Master en Administración. Cali, Colombia. Revista Summa, Edición 27, Carvajal S.A., octubre 1989.

THE ECONOMIST. Management Education Survey. 2 de marzo, 1991.

EL DESARROLLO: UN MARCO CONCEPTUAL

HAROLD BANGUERO LOZANO

Filósofo, Economista, Univalle. Especialización: Economía de Población, Demografía, Desarrollo Económico, Econometría. Ph.D en Economía, University of North Carolina At Chapel Hill. N.C. USA. Profesor Univalle - ICESI. Ex-director del Departamento Administrativo de Planeación del Valle. Docente. Autor.

El desarrollo ha sido definido a través de los tiempos de diferentes maneras; quizá la definición más conocida y usada es aquella que lo relaciona con el nivel de producto o ingreso por habitante de una región.¹ Sin embargo, poco a poco se ha hecho evidente la insuficiencia de este concepto como indicador del nivel de desarrollo de una sociedad. En efecto, el crecimiento del producto y del ingreso es necesario mas no suficiente para el logro del bienestar. Además, el ingreso por habitante adolece del problema de todo promedio, o sea, la no consideración de la distribución en el cálculo del mismo, lo cual, dada la alta concentración de ingresos en los países en desarrollo, genera en muchos casos una visión distorsionada del verdadero nivel de vida de grandes grupos de la población.

El propósito de este trabajo es la elaboración de un marco conceptual que permita integrar los diferentes aspectos del desarrollo, que sirva de base para la toma de decisiones en busca de niveles más altos de desarrollo en un país, región o comunidad en particular.

EL DESARROLLO: CONCEPTOS E IMPLICACIONES

1. Desarrollo y bienestar

El desarrollo se define aquí como sinónimo del bienestar o estar bien de todos y cada uno de los habitantes de una sociedad. Por lo tanto hace referencia, como la palabra lo dice, a qué tan bien está el conjunto de las personas que componen una determinada comunidad. En consecuencia, es el ser humano el objeto último del desarrollo y todas las acciones encaminadas a lograr que esté bien física y espiritualmente son medios o instrumentos para alcanzar este objetivo final. Según esta definición, una medición apropiada del nivel de desarrollo debe hacerse a través de indicadores directos del bienestar de la población, o sea mediante la evaluación del grado de satisfacción de las necesidades humanas para todos y cada uno de los miembros de un país, región o comunidad.

Las necesidades humanas se pueden clasificar en dos grandes categorías, a saber: materiales y espirituales.